

IMPRENDITORIA E LEADERSHIP

PMI a conduzione familiare: 5 consigli utili

di **Luisa Capitanio** – Imprenditrice, consulente di strategia e organizzazione per PMI

Come enfatizzare i punti di forza e come contenere i punti di debolezza delle aziende a conduzione familiare? Ecco 5 consigli utili:

1) Una vera bussola: la carta di famiglia

Redigete, aiutati da un facilitatore esterno che osservi e interpreti le dinamiche relazionali in modo neutrale e a-giudicante, una **carta di famiglia**.

Si tratta di un documento con il quale regolamentare i rapporti tra famiglia e impresa. La carta di famiglia riprende il sistema valoriale della famiglia e definisce le regole di governo delle relazioni famiglia e impresa, includendovi non solo chi lavora in azienda, ma anche chi ne vive indirettamente le dinamiche (coniugi, figli, genitori etc.).

2) Incontratevi periodicamente

Prevedete e pianificate con una certa periodicità momenti di incontro di tutta la famiglia. Raccontare anche a chi è fuori dall'azienda ciò che accade, le decisioni importanti, i momenti difficili e le opportunità che si naturalmente si presentano nella gestione dell'azienda è un modo sano per preparare fratelli, figli e nipoti al passaggio generazionale.

Tutto ciò indipendentemente dalle riunioni routinarie dell'impresa che sono le assemblee dei soci o i consigli di amministrazione.

3) Definite ruoli e compiti e apritevi verso l'esterno

Capita di sovente che a diversi ruoli corrispondano gli stessi nominativi. Le aziende di famiglia, specie quando sono di piccole dimensioni, vedono le stesse persone svolgere ruoli differenti e spesso in conflitto tra loro. Socio prima, amministratore poi e infine manager o capo funzione: saper indossare per davvero, in ogni momento aziendale, il cappello del **ruolo aziendale interpretato** non è cosa facile, ma è uno sforzo fondamentale che impatterà in modo positivo

sull'organizzazione e sui processi.

Aprire le porte dell'azienda di famiglia all'esterno e dare spazio a persone nuove che si occupino di uno specifico ambito aziendale, delegando e lasciando spazio a propositività e creatività. Aprire le porte dei consigli di amministrazione a consiglieri indipendenti o advisor per generare nuovi punti di vista, aiuta ad **allargare la visione** e a costruire **nuovi orizzonti strategici**.

4) Preparatevi al passaggio generazionale

Anche se umanamente non vorreste mai che arrivasse il momento, meglio prevedere e pianificare per tempo il passaggio generazionale. Un momento delicatissimo per l'impresa a conduzione familiare, che richiede coordinamento e sinergia tra senior e junior.

Caro senior, **valuta bene a chi lasciare il testimone**: a volte ci sono scelte forti da fare, ma se non ci sono le capacità, devi saper dire di no. Anche nella difficoltà, sostieni la scelta fatta e fai fronte con fermezza alle resistenze familiari ed organizzative che incontri. Poi lascia andare, non ostacolare l'operato del junior e preparati un futuro per il dopo.

Caro junior, la tua **visione del futuro aziendale** è innovativa e probabilmente diversa da quella del tuo predecessore. Segui il tuo intuito, ma abbi l'umiltà di ascoltare: il vissuto e le conoscenze di chi ti ha preceduto sono un tesoro prezioso che se ben custodito e valorizzato ti aiuterà a far crescere il progetto imprenditoriale.

5) Piccolo è bello, ma insieme è meglio

Rispondere a mercati sempre più aggressivi e a clienti sempre più pretenziosi non è ciò che si può fare, ma ciò che si deve fare.

Ed è davvero difficile avere a disposizione tutte le risorse economiche, finanziarie, organizzative per farvi fronte.

Vi sarà senz'altro più facile ed accessibile competere internazionalmente, innovare e sviluppare nuovi mercati, se cercherete dei compagni di viaggio: **confrontatevi con altri imprenditori** sia del vostro settore che di settori diversi. Coinvolgeteli e fatevi coinvolgere in progetti che percepite coerenti con il vostro sistema valoriale e che vi risuonano dentro.

Frequentate ambienti stimolanti, che vi aiutino ad aumentare ed accrescere le vostre competenze. Fate networking e costruite relazioni.

Condividete le vostre conoscenze, apritevi, esponetevi e mettete insieme le diversità.

Non solo sarà più facile competere: sarà anche più divertente.

